

项目管理案例系列[7]：团队中有大量合作公司人员如何管理
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65429.htm 说明：项目管理案例系列由项目管理者联盟[PMU]制作推出，版权所有。该系列以PMU会员实际项目案例为蓝本，结合项目管理专家点评和PMU会员分析，真实、深入、可鉴。导读：交流问题不仅可能出现在项目小组与其他部门、人员之间，还有可能出现在项目小组的内部。有一些项目经理没有很好的同小组成员进行交流，让他们了解大家对自己工作的期望值。无论是对于项目经理来说还是对于小组成员来说，交流不善的情况都会让项目处于困境。（一）案例正文某软件外包项目，工期1.7月，需要人员19(总体33人月)其中，外公司有10人，内部正式员工6人，新人8人。外部员工技术和经验都不错，但他们所属的公司与本公司有竞争关系。所以参加人员不很配合。尤其是这些人所在的公司经理和本公司的高层经理是同学朋友，在项目没开始前，已经确定用他们的人。作为项目经理考虑到该公司无良好业绩，风险很大，不同意他们独自组成一个组的要求，但高级经理却答应了对方的要求。结果到中期，这些人员抱怨自己分担作业太多，（实际是按平均分配的）提出加人的要求，声称不同意就撤退，高层经理又做了让步。外部人员自己管理进度，不服从项目经理的管理结果最后外部人员的作业没有如期完成，造成很大范围的返工，整个项目评价很低。项目经理被责辞职。遇到这种状况，怎样实施项目管理呢？（二）专家点评柯仰杰 厦门信达网络科技有限公司常务副总经理、董事，西安交通大学管理学院毕业

，获管理学和工学学士。先后任兼职于北京安博成科技有限公司、华深慧正、香港Active系统有限公司中国办事处等，先后担任编码人员、项目经理、技术经理等职位；在上市公司厦门信达先后经历了项目经理、软件部经理、总经理助理、副总经理和常务副总，曾兼任中日韩合资企业厦门掌通科技有限公司董事，有着丰富的项目管理和IT企业运作经验，对IT企业人力资源管理、成本管理、质量管理、项目管理等有着独到的理解和丰富的实务经验。柯仰杰点评：这是典型的周期短风险性高的项目，从提供的材料看，其中的大部分风险来源于项目管理。我想如果从以下几方面妥善处理，将比较大程度的降低项目失败的可能性。第一、通过沟通，获得高层经理的授权，降低行政干预所带来的风险。项目经理在面对高层主管部分脱离项目管理规律、过多干预项目成员管理时，没有及时有效的沟通，再加上人力资源支持有限，是该项目失败的部分原因。这要求项目经理有效的和高层经理沟通，获得高层主管的授权，在尊重公司目标的前提下，应获得用人的相对自主权，要求责权利对等，避免行政干预所带来的风险。第二、规范公司开发过程，复制成熟的项目管理过程，降低项目进度的风险。该项目的项目管理需要规范，公司的项目管理制度和规范需要改进。任何一个项目的失败绝不是偶然的，和公司内部的管理制度，特别是项目管理制度息息相关。项目经理可根据公司特点，剪裁并执行公司软件开发过程，复制成功的项目管理经验，通过控制软件过程的各里程碑，及时调整进度，达到降低项目进度的风险。第三、加强系统架构设计和功能规划，减少软件设计的模块耦合，避免大面积返工。大部分软件项目的分析设计都应

遵循高聚合、低耦合的原则，采取内部接口和外部接口相结合的设计思路，尽量减少功能间的关联。根据功能的重要性、是否基础模块等因素安排开发人员。对于技术水平不了解或者技术水平不是很高的人员，可以把次要模块和次要任务分解由其执行，避免因技术原因所带来的大面积返工。

第四、外部人员自我评估进度，通过里程碑管理，减少技术能力误判所带来的风险。任何技术人员的薪资和能力都不会一样的，所以平均分配任务是一种貌似合理的不合理，作为项目经理可根据成员能力来分配任务，而不是搞任务量的平均主义。该项目中，项目经理可由外部人员自我评估开发进度，结合WBS分解情况，制定进度。项目经理可在尊重开发人员自我管理进度的诉求下，通过有效的里程碑考核，化被动为主动。

第五、加强过程控制，及时调整项目状态，减少项目进度和质量的偏离。最不应该出现的是，项目经理不能有效的跟踪项目进展，包括进度和质量。当项目进度或者质量发生偏差时，应及时寻求高层经理的支持，及时调整人力资源和工作任务的分配。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com